



## Typologies d'intégration des Supply Chains : perspectives pour le contexte Marocain.

Mohammed Amine Balambo, Abdellah Houssaini

### ► To cite this version:

Mohammed Amine Balambo, Abdellah Houssaini. Typologies d'intégration des Supply Chains : perspectives pour le contexte Marocain.. LES DEFIS DU MANAGEMENT INTERNATIONAL A L'AUBE DU XXIème SIECLE, 2011, France. pp.21. hal-00819011

**HAL Id: hal-00819011**

**<https://hal.science/hal-00819011>**

Submitted on 29 Apr 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# « Typologies d'intégration des Supply Chains : perspectives pour le contexte Marocain. »

Mohammed Amine BALAMBO<sup>(1)</sup> et Abdellah HOUSSAINI<sup>(2)</sup>

1. Euromed Management /Ecole de Management Marrakech/CRET LOG, Université d'Aix-Marseille II ([Balambo@gmail.com](mailto:Balambo@gmail.com))
2. Professeur de l'enseignement supérieur, habilité à diriger des recherches à l'université de Kénitra. (Maroc) ([housaini04@yahoo.fr](mailto:housaini04@yahoo.fr))

## Résumé :

*Le but de ce papier est de mettre en perspectives les possibilités d'intégration des entreprises Marocaines aux Supply Chains globales, compte tenu des caractéristiques de leurs contextes culturels, managérial, et Macro-logistique.*

*Nous avons relevé durant la confrontation de la littérature aux données auxquelles nous disposons, un contexte managérial et macro-logistique défavorable à l'intégration opérationnelle des entreprises Marocaines. Néanmoins, le contexte de la culture Nationale pourrait présenter des caractéristiques favorables à l'intégration relationnelle des entreprises Marocaines à leurs partenaires.*

**Mots clefs :** *Nature de l'intégration des Supply Chains - Intégration relationnelle - Intégration opérationnelle - Maroc.*

## Abstract

*The purpose of this paper is to give an overview on the possibilities of integration of Moroccan firms to global supply chain, given the characteristics of their cultural, managerial, and Macro-logistics contexts . During the confrontation of the literature with the data at our disposal, we have noted that the macro-logistics context is well ready to the operational integration of Moroccan firms. However, the features of the national culture give more opportunities to the relationship integration of Moroccan firms to their partners.*

**Keywords:** *Nature of Supply Chain Integration - Operational Integration - Relationship Integration - Morocco.*

## **Introduction**

Le Supply Chain Management (SCM) a révolutionné le pilotage intra et inter-organisationnel des flux. Considéré comme une nouvelle philosophie managériale, qui perçoit l'entreprise et les relations interentreprises comme un tout, et non comme un fragment d'entités non reliées, il permet la mise en place d'une nouvelle discipline, dont la territorialité ne se limite plus à de simples problématiques logistiques, mais s'inscrit davantage dans d'autres champs de la gestion comme le marketing, la stratégie ou le management des opérations.

Cette révolution managériale a été soutenue par le progrès des TIC, mais aussi par la transformation des frontières intra et inter entreprises. En effet, le SCM dans sa perspective inter-organisationnelle, prend appui sur une intégration inter-organisationnelle qui se fait à travers un processus partenarial, et qui constitue son soubassement théorique.

Il est conventionnellement admis dans la littérature en SCM, que plus les partenaires dans une Supply Chain sont intégrés meilleure est leur performance (Lambert, 1998). Beaucoup d'auteurs vont au-delà, en définissant le SCM comme une discipline d'intégration des processus intra et inter-entreprise (Chen H, Daugherty P.J., Roath A.S. 2009). Néanmoins, le problème d'intégration des Supply Chains suscite un âpre débat dans la littérature. Certains y voient un facteur important de l'atteinte de la performance (Frohlich et Westbrook, 2001), d'autres auteurs (Jahre et Fabbe-Costes, 2005) voient en l'intégration maximale un moyen peu réaliste et contribuant à rendre vulnérable et peu adaptable la SC. Bask, Juga, (2001) proposent à leur tour le concept de semi-integrated Supply Chains, où l'intégration dépendra de la nature du secteur d'activité de l'entreprise. Dans la même lignée, Bagchi and Skjoett-Larsen, (2002) proposent un modèle contingent de l'intégration des Supply Chains, où le degré d'intégration dépendra des relations de pouvoir entre partenaires, de la maturité du secteur et de son environnement concurrentiel, mais aussi de la nature des produits.

En dépit du débat autour du degré d'intégration souhaité entre partenaires, nous relevons (hormis l'étude de (Jahre et Fabbe-Costes, 2005)) que l'intégration des Supply Chains demeure un élément important dans le succès des relations entre partenaires.

Dans ce qui suit, nous nous interrogeons, dans un premier temps, sur la nature des mécanismes qui permettent de mettre en œuvre l'intégration entre partenaires, puis dans un deuxième, nous mettrons en perspective la prédisposition des entreprises d'un pays en voie de développement comme le Maroc à mettre en œuvre ces mécanismes compte tenu de leurs spécificités contextuelle, managériale, et culturelle. Pour ce faire, la communication s'appuiera sur les premiers résultats de la phase de contextualisation d'une thèse en cours, et sur les résultats d'une thèse de Doctorat d'Etat sur le Supply Chains management au Maroc (Houssaini A. 2007). L'objectif n'étant pas de vérifier empiriquement les perspectives relevées mais de contribuer à une modélisation et à un test empirique ultérieur.

### **I. Nature de l'intégration des supply chains : Revue de littérature.**

La littérature anglo-saxonne en Supply Chain Management pullule de travaux relatifs au concept central d'intégration. Cet intérêt se justifie par la centralité de ces problématiques, dans une discipline qui se déclare intégrative. Nous relevons également des contributions de l'école asiatique notamment en Chine sur le concept de Supply Chain Integration, et qui ont mené à des conceptualisations et *in fine* à des typologies différentes de l'école Anglo-saxonne. Bizarrement, nous ne retrouvons pas le même intérêt dans la littérature francophone, mis à part les travaux de Fabbe-costes au sein du CRETLOG.

Nous présentons quelques définitions séminales du concept, et qui permettent de témoigner de l'évolution de la discipline mais aussi du changement de la nature de l'intégration des supply chains.

### **I.1. Types d'intégration des supply chains :**

Bowersox et Morash (1989) et Hammer (1990) suggèrent que l'intégration des supply chains consiste à intégrer les relations, les activités, fonctions, processus et les emplacements de tous les membres de la supply chain. Dans le même ordre d'idée, Stevens(1989) propose que l'intégration des supply chains est principalement impliquée dans la planification, la coordination et le contrôle des matériaux, des pièces et des produits finis des fournisseurs aux clients aux différents niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Enfin, Naylor et al. (1999) ont démontré que l'objectif de l'intégration est d'éliminer toutes les barrières pour faciliter le flux de matières, de trésorerie, des ressources et d'information. Sur la base de cette ligne de pensée, l'intégration de la supply chain doit être gérée de façon stratégique comme un système unique au lieu de sous-systèmes optimisés individuellement.

L'une des limites de ces définitions, c'est qu'elles ne permettent pas de distinguer entre l'intégration et le supply chain management. En effet, l'intégration des supply chains dispose de caractéristiques plus étendues que celles développées par ces définitions et qui conduiraient à déployer des ressources limitées pour mettre en œuvre l'intégration.

A travers une revue de littérature de références relativement plus récentes (Bowersox, Closs & Stank 1999, Frohlich & Westbrook 2001, Stevens 1989, Towill & McCullen 1999, Vaart & Donk 2003), nous avons constaté que l'intégration des supply chains pourrait être vue comme la manière dont une entreprise peut collaborer de façon stratégique avec ses partenaires et gérer les processus de collaboration intra-et inter-organisation pour manager efficacement les flux des produits, des services, d'information ainsi que financiers avec l'objectif d'apporter un supplément de valeur au client.

Dans notre constat, nous avons mis l'accent sur le caractère de plus en plus stratégique de l'intégration des supply chains, qui implique une collaboration stratégique, perçue comme une forme de partenariat entre les membres d'une SC pour atteindre certains buts stratégiquement et mutuellement acceptables et comme une collaboration qui nécessite une intégration relationnelle entre les partenaires, et qui sera développée dans ce qui suit.

Beaucoup de classifications et de typologies ont porté sur les mécanismes d'intégration entre partenaires, des mécanismes qui doivent être mené simultanément pour atteindre l'intégration

« optimale » ou « maximale ». Or, il n'existe à notre connaissance aucun modèle ou typologie faisant l'unanimité dans la littérature.

Bien que l'importance de l'intégration des supply chains soit largement acceptée dans la littérature, notre revue de littérature dénote la présence d'un manque de conceptualisations.

Les types d'intégration développée entre les partenaires ont été évoqués par bon nombre de chercheurs dans le domaine du *Supply Chain Integration*, ainsi Bowersox et al. (2000) proposent de scinder les formes d'intégration en trois types : une intégration opérationnelle, une intégration basée sur le contrôle et une intégration comportementale. Dans un registre similaire, on pourrait citer la classification de Lee et Whang (2000) qui relèvent trois bases de l'intégration : celle basée sur l'intégration de l'information, celle basée sur la coordination et enfin celle basée sur les liens organisationnels.

La classification des niveaux interdépendants de l'intégration de Fabbe-costes, (2007) nous paraît également pertinente, dans la mesure où elle permet de faire une distinction, au sein de la Supply Chain Integration, entre l'intégration opérationnelle basée sur l'intégration des flux, des processus, des systèmes et des technologies et l'intégration relationnelle qui repose sur les principes de la coordination, la collaboration et la coopération entre les individus, les équipes dans les interfaces (Fabbe-costes, 2007) et ce en s'appuyant sur une communication efficace, un partage des valeurs, une proximité relationnelle voire même une congruence culturelle.

La typologie de Yeung, Zhao et yeung (2004) nous paraît également pertinente puisqu'elle permet d'inclure les aspects stratégiques de l'intégration, mais aussi de dissocier les aspects relationnels et leur importance dans l'intégration. Lesquels sont largement omis par la littérature anglo-saxonne. Les auteurs en question distinguent six types d'intégration:

- ✓ l'intégration stratégique qui suppose une distribution équitable des profits et un partage des risques ;
- ✓ l'intégration des relations en vue de diminuer les risques d'opportunisme ;
- ✓ l'intégration du fournisseur qui renvoie à une intégration des compétences provenant d'une meilleure coordination de tous les fournisseurs critiques dans la supply chain, afin d'atteindre un ensemble des capacités de service (Bowersox et al, 1999) ;
- ✓ l'intégration du client qui se traduit par la compétence de l'entreprise à créer une relation durable avec ses clients de choix ;
- ✓ une intégration de l'information qui est une approche technologique qui combine des éléments de gestion des bases de données, de WMS, et autres applications dans une plate-forme commune (Roth, et al, 2002) ;
- ✓ l'intégration des systèmes de mesure qui relate le degré avec lequel une entreprise doit structurer les systèmes de mesure et d'uniformisation des indicateurs de mesure avec les principaux membres de sa supply chain afin d'étayer les stratégies d'intégration (Scapens, 1998;Holmberg, 2000).

Malgré que chaque type d'intégration possède des caractéristiques uniques, l'intégration de la Supply Chain ne pourrait jamais être menée à bien sans une bonne mise en œuvre entre eux. Ceci est une caractéristique commune à tous les modèles présentés dans le présent papier.

## **I.2. Intégration relationnelle et intégration opérationnelle :**

Il est indéniable que la problématique de l'intégration des Supply Chains dans une perspective inter-organisationnelle occupe une place centrale dans la recherche en Supply Chain Management que ce soit sur le plan stratégique ou opérationnel (Bechtel et Jayaram, 1997; Christopher, 1997; Lambert et al., 1998; Frohlich et Westbrook, 2001; Zailani and Rajagopal, 2005). Cette intégration ambitionne une réduction des coûts, un meilleur accès aux clients et fournisseurs, et une flexibilisation des relations grâce à une intégration des Business Process (processus d'affaires) (Bush, 2001, Lambert et al., 1998).

Si les technologies de l'information, le Business Process Management (BPM), et la standardisation peuvent – dans une perspective organisationnelle et technologique- supporter plusieurs types d'intégration, on constate qu'une telle approche n'est plus suffisante puisque l'intégration modifie les frontières et les identités des deux entreprises (intégrante et intégrée), ainsi la prise en compte des aspects relationnels s'impose.

Avec la complexité croissante de l'environnement, les organisations intégrées dans des supply chains se sont rendues compte de l'importance du développement des relations à long terme (Ganesan, 1994), des relations d'interdépendance et de proximité qui progressivement s'affranchissent des échanges conflictuels entre entreprises. Cela parce que la compétition ne se fait plus au niveau de la supply chain, comme le soutenait Porter dans son concept de rivalité élargie, mais plutôt entre supply chains (Christopher, 2005), ce qui ouvre la voie à une intégration comportementale (Bowersox et al., 1996) ou relationnelle (Bowersox et al., 1999).

Nous distinguons donc à l'issue de notre revue de littérature, deux niveaux d'intégration : une intégration relationnelle et une intégration opérationnelle ou fonctionnelle.

L'intégration relationnelle ou comportementale (Bowersox et Al, 1996, 1999, 2000 ; Mentzer et Al, 2001) constitue la pierre angulaire de la philosophie Supply Chain Management (Mentzer et Al, 2001). Elle est évoquée dans la littérature d'une manière ou d'une autre sous différentes dénominations (Coopération poussée, Supplier closeness (Drôge et al 2000), Relationship Magnitude (Glocic, Foggin et Mentzer 2003), Switsching relationships (Shamkarmahesh et Al, 2003)...). L'intégration relationnelle permet un alignement des comportements entre les acteurs grâce à une prédisposition à s'intégrer aux partenaires composant la Supply Chain pour atteindre un "Goal Congurence". Cette prédisposition autorise les autres formes d'intégration qui prennent appui sur une vision d'entreprise (Badaracco 1991, Bennett 1996), une intention de partenariat (Hamel 1991), et une orientation à long terme.

Une intégration relationnelle prend appui sur un processus partenarial (Cooper et al., 1997) qui repose sur de nouveaux principes dans la perception des relations inter-organisationnelles.

Ces relations nécessitent une réelle concordance voire une congruence culturelle (Lassar et Zinn, 1995 ; Mentzer et al., 2001 ; Baratt, 2004 ; Adam-Ledunois et Renault, 2004).

Il convient ici de distinguer l'intégration relationnelle de l'intégration stratégique telle qu'elle a été évoqué par (Yeung, Zhao, et yeung, 2004).

Le défi de l'intégration des supply chains est de développer une capacité managériale pour combiner les ressources et les compétences des différents partenaires. Dans la perspective d'atteindre l'avantage concurrentiel, beaucoup de supply chains ne cessent de concevoir des stratégies globales pour une intégration efficace (Burgelman et Doz 2001, Fuchs et al. 2000).

L'intégration stratégique se réfère au degré avec lequel une entreprise arrive à structurer ces buts et objectifs stratégiques, comme le partage des ressources, les récompenses et les risques dans le cadre d'une entente ou des accords contractuels pour atteindre la compétitivité (Johnson 1999, Fuchs et al. 2000, Burgelman et Doz 2001). En raison de son importance, "l'intégration stratégique" peut être considérée comme une condition préalable fondamentale pour l'intégration de la supply chain.

Par ailleurs, l'intégration stratégique entre les partenaires dans une supply chain commence quand les relations interentreprises sont considérées comme des actifs stratégiques (Anderson et al. 1994). Webster (1992) a souligné que les acheteurs doivent mettre l'accent sur le maintien de bonnes relations client-fournisseur en cours afin de faciliter la participation progressive entre les deux partenaires. Toutefois, il n'a pas identifié les effets contradictoires (comme la concurrence directe, l'utilisation inappropriée de renseignements partenaires, des possibilités de poursuites) engendrés par la sortie de la relation.

Bowersox, Closs et Stank (1999) ont été les premiers à souligner l'importance du management efficace des relations dans la gestion des supply chains et ont plaidé pour l'identification et l'utilisation du concept d'intégration relationnelle. Malheureusement, leur article a entraîné un certain flou conceptuel, puisqu'il n'a pas opéré une bonne distinction entre intégration stratégique et intégration relationnelle.

L'intégration relationnelle se définit quand à elle comme la capacité d'une entreprise à s'appuyer sur la confiance, l'engagement, l'entretien de la relation voire même le consensus en cas de rupture d'une relation et ce afin de parvenir à la compétitivité (Bowersox et al. 1999, Stank et al. 2001).

Elle dispose de quatre dimensions relevées dans la littérature, une spécificité des rôles (Role specificity) qui engendre un processus de direction clair et l'établissement d'une responsabilité partagée. Des lignes directrices (Guidelines), qui comprennent l'ensemble des règles, des politiques et procédures visant à faciliter la collaboration et les résolutions des conflits interentreprises. Un Partage de l'information (Information sharing), qui met en évidence la Volonté de l'échange d'informations techniques, financières, opérationnelles et stratégiques. Et enfin, le partage des risques et des gains (Gain/risk sharing), qui renvoie à la prédisposition à répartir équitablement les récompenses ainsi que les risques et sanctions.

L'intégration relationnelle comprend des problématiques stratégiques, mais recèle aussi des problématiques tactiques telles que la façon d'entretenir les relations et de résoudre les éventuels conflits quotidiens. L'intégration stratégique, d'autre part, devrait être perçue comme un concept distinct d'intégration, parce que dans le contexte stratégique, l'intégration de la supply chain pourrait ne pas s'accomplir par une simple relation en cours (Yeung, Zhao, et yeung, 2004).

L'intégration opérationnelle comprend l'intégration des processus opérationnels de l'entreprise, la typologie synthétique proposée par (Fabbe-costes, 2007) nous paraît pertinente dans ce sens. Elle permet de distinguer trois niveaux d'intégration à savoir : l'intégration des flux, l'intégration des processus et l'intégration des systèmes d'information, hormis le quatrième (intégration des acteurs) qui appartient à l'intégration relationnelle.

L'intégration opérationnelle occupe une part importante dans la littérature anglo-saxonne, contrairement à la littérature de l'école asiatique. Ceci peut s'expliquer par la prédominance des aspects relationnels dans le contexte chinois notamment, par opposition aux contextes des pays anglo-saxons.

Par ailleurs, la littérature relative à l'intégration opérationnelle reste essentiellement focaliser sur la problématique des systèmes d'information, perçue comme un élément incontournable dans le processus d'intégration. Ainsi l'intégration des systèmes d'informations se fait-elle en garantissant une interopérabilité et une inter-connectivité entre les systèmes et technologies des partenaires ; ce qui permettrait une intégration des flux physiques d'information et financiers.

L'intégration des processus, non moins importante, permet de standardiser et de synchroniser les processus, en vue de garantir une cohérence entre les processus des entreprises impliquées.

Ces différentes couches d'intégration proposées par (Fabbe-costes, 2007), doivent agir de manière interdépendante pour atteindre l'intégration de la supply chain.

Après cette présentation des deux types d'intégration, nous nous intéresserons dans ce qui suit à une confrontation de ces types d'intégration à un contexte particulier, à savoir le contexte des entreprises marocaines impliquées dans des relations d'affaires avec des partenaires étrangers. Cette exploration s'appuie sur des perspectives basées une thèse de Doctorat d'Etat et sur les premiers résultats de la phase de contextualisation d'une thèse en cours, en explorant le contexte managérial et culturel des entreprises de ce pays.

## **II. Intégration des supply chains et spécificités du contexte Marocain.**

Dans un contexte de concurrence globalisée, l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable passe par le recentrage des firmes sur leurs core compétences. Ce qui se traduit par la globalisation des supply chain. La compétitivité est désormais obtenue en s'appuyant sur les concepts de "réseaux de création de valeur"<sup>1</sup> (Kothandaraman P., Wilson D. 2001) ou de

---

<sup>1</sup> Value creating networks



"réseau d'externalisation<sup>2</sup> modulaire"<sup>3</sup> (Busbin J.W., Johnson J.T, DeConinck J. 2008). L'essor global de ces réseaux n'épargne aucun espace offrant des possibilités de création de valeur. Des opportunités sont ainsi offertes au Maroc pourvu qu'il soit capable de s'intégrer aux supply chain globales.

Avant de jeter la lumière sur les formes de cette intégration, il convient préalablement de traiter du contexte et d'en dégager les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces.

## **II.1. Des spécificités contextuelles et managériales défavorables à l'intégration opérationnelle.**

Convaincu des nouvelles opportunités offertes par l'économie globale, le Maroc a, depuis 2005 opté pour une nouvelle stratégie industrielle visant à faire du pays un espace d'attrait pour les chaînes de valeur globales. Toutefois, cette orientation est handicapée par un contexte macro logistique défavorable qui constitue un rempart contre toute velléité d'intégration des supply chain.

### **II.1.1. Le contexte Marocain :**

La globalisation des chaînes de valeur (GCV) (Humphrey J., Schmitz H. 2001) et l'Outsourcing global (Grossman G.M. Helpman E. 2005) ont complètement remis en cause les stratégies industrielles dominantes sous le règne de l'économie internationale et mondiale. L'économie globale<sup>4</sup> repose ainsi sur trois concepts essentiels (Gereffi G, Sturgeon T. et Humphrey J. 2005): la fragmentation<sup>5</sup>, la coordination et le réseau (Thorelli, H. 1986).

La GVC touche tout les secteurs, du textile jusqu'aux services. Elle touche aussi le *high tech* ainsi que le *low tech*. En outre, la tendance à l'Outsourcing global touche toutes les activités : de la conception du produit à l'assemblage, de la RD au Marketing et de la distribution au service après-vente. "Certaines firmes sont allées plus loin au point de devenir des industriels virtuels possédant le design de beaucoup de produits mais ne faisant rien elles mêmes" (Grossman G. M., Helpman E. 2005).

Ces mutations offrent de larges opportunités aux firmes marocaines surtout les PME qui doivent apprendre à s'intégrer aux chaînes de valeur globales. En outre, la répartition de

---

<sup>2</sup> La notion d'outsourcing en anglais renvoie à deux équivalents relativement similaires en français, il s'agit de la sous-traitance et de l'externalisation

<sup>3</sup> Modular Outsourcing Networking

<sup>4</sup> "Alors que «l'internationalisation» se réfère à la répartition géographique des activités économiques à travers les frontières nationales, la «mondialisation» implique l'intégration fonctionnelle et la coordination internationale de ces activités dispersées". (Dicken 2003: 12).

<sup>5</sup> A ce niveau, Feenstra R. C. (1998), précise que, dans le cadre de l'économie globale, on assiste à une intégration du commerce et à une désintégration de la production

plus en plus fine des opérations entre les différents partenaires d'une chaîne accélère l'innovation et la création de nouvelles entreprises. Ce qui ouvre de nouvelles perspectives de se lancer dans les secteurs nouveaux et en plein essor, parce que la logique de la production modulaire leur permet d'assumer uniquement une partie des opérations.

Au niveau du contexte national, le Maroc s'est engagé dans une série de réformes pour mieux préparer son insertion dans l'économie globale. Il s'agit du plan Emergence qui vise à la fois à développer son attrait dans de nouveaux secteurs (Offshoring, Electronique, Aéronautique) et à se repositionner au niveau des anciens (Automobile, Textile, Agroalimentaire).

L'action des pouvoirs publics va aussi se focaliser sur la création d'une série de plateformes industrielles intégrées (P2I)<sup>6</sup>. Dans le domaine de la logistique, les actions du Maroc se sont orientées dans deux directions : le projet de création de plateformes logistiques et la mise en place d'une série de réformes, il s'agit en l'occurrence de la réforme des transports routiers de marchandises et de la réforme portuaire.

Les incitations promues par le plan émergence et infrastructures projetées sont de nature à renforcer les forces du Maroc dans sa quête d'une meilleure intégration à l'économie globale. Toutefois, les opportunités offertes par la GVC et les forces qui se construisent au niveau national, ne doivent pas atténuer l'importance des menaces et des faiblesses auxquelles le Maroc fait face.

Les menaces qui affectent la capacité d'attrait du Maroc proviennent des pays concurrents et en particulier des pays émergents : la Chine et l'Inde. Les choix industriels du Maroc portent sur des secteurs où ces deux puissances économiques sont les plus dynamiques.

---

<sup>6</sup> • 9 P2I sectorielles :

- 6 P2I dédiées Offshoring: Casanearshore (300.000 m2), Rabat Technopolis (205.000 m2), Fes Shore (113.000 m2), Tétouan Shore (100.000 m2), Oujda Shore (50.000 m2), Marrakech Shore (50.000 m2)

- 2 P2I dédiées Automobile (comprenant un quartier Electronique) bénéficiant du statut de zone franche : Tanger Automotive City (300 ha), Kenitra Automotive City (300 ha)

- 1 P2I dédiée Aéronautique (comprenant un quartier Electronique) bénéficiant du statut de zone franche :

Nouasser Aerospace City (150 ha).

- 5 P2I généralistes :

- Plateforme industrielle de Casablanca dans le "Corridor Zenata- Nouasser" (250 ha), qui comportera notamment un quartier Electronique ;

- Tanger Free Zone nécessitant une mise à niveau de sa proposition de valeur (+100 ha)

- Plateforme industrielle de Fès (150 ha)

- Plateforme industrielle de Laâyoune2

- Plateforme industrielle de Dakhla2

- 2 P2I quartier national/régional :

- P2I à Settat consacrée à un groupement d'entreprises industrielles espagnoles (400 ha)

- Une seconde plateforme dont la localisation reste à définir (150 ha)

Les faiblesses sont d'une double nature. La première tient aux capacités technologiques des chaînes de valeur locales. L'intégration aux chaînes de valeur globales (CVG) ne peut se réaliser que dans le cadre d'une mise à niveau technologique interne (Pietrobelli C. 1997). La seconde tient au retard logistique et plus particulièrement au manque d'intégration des supply chain locales.

### **I.1.2. Contextes managérial et macro-logistique défavorable à l'intégration opérationnelle :**

Au moment où se produit une relative profusion de la littérature sur la CVG et les PVD (CNUCED 2006, 2008 ; Gereffi G., Memedovic O. 2003 ; Humphrey J., Schmitz H. 2002), on remarque que la thématique du SCM dans les PVD n'a pas été couronnée d'un effort semblable. Un simple regard sur les articles publiés dans les revues spécialisées<sup>7</sup> montre que très peu de travaux sont dédiés à ce thème. Certes, la thématique logistique dans les PVD commence à retenir l'attention des gouvernements de ces pays (Ministère de l'Équipement et des Transports 2009) ainsi que des organismes internationaux (Arvis J.F, Raballand G., Marteau J-F. 2007). Il est même admis, dans le cas du Maroc, que la compétitivité de l'économie nationale est fortement altérée par le manque de performance logistique. Au niveau de l'Indice de Performance Logistique établie par la Banque Mondiale (Arvis J-F. et Alii 2007), le Maroc est classé 94ème derrière la majorité des pays à revenu intermédiaire dont le pays fait partie.

A ce moment, se pose la problématique de l'intégration des supply chain. Qu'elle soit opérationnelle ou relationnelle, cette intégration, pour prendre forme, nécessite un certain nombre de préalables organisationnels, technologiques et infrastructurels. Ces préalables font encore défaut au Maroc. Trois éléments peuvent être avancés pour étayer ce constat.

Premièrement, la Faible intégration aux chaînes de valeur globales s'explique par le fait que 84% des échanges entre l'UE et le Maroc sont des échanges interbranches et seulement 16% des échanges intra-branches (Banque Mondiale, Ministère de l'Équipement et du transport 2006).

Les échanges intra-branches sont certes plus disposés à l'intégration, mais dans le cas du Maroc la situation se présente de manière différente. Ces échanges sont dominés par des accords de sous-traitance. Il s'agit, selon la typologie de Gereffi G, Sturgeon T. et Humphrey J. (2005), de chaînes de valeur captives où les fournisseurs sont confinés dans des tâches d'assemblage simples et dépendent largement du donneur d'ordres pour effectuer des tâches complémentaires (Houssaini A. 2009).

Par ailleurs, il faut que les SC locales soient dotées d'un niveau technologique appréciable pour espérer intégrer des SC globales (Morrison A., Pietrobelli C., Rabellotti R. (2007). C'est

---

<sup>7</sup> Nous pouvons citer à ce niveau les revues suivantes : *Journal of Business Logistics* ; *International Journal of Logistics Management* ; *Supply Chain Management Review* ; *Supply Chain Management* ; *international Journal of Physical Distribution and Logistics Management*.

ce retard que le Maroc compte rattraper en lançant la création de plusieurs plateformes technologiques.

Deuxièmement, la quasi absence d'infrastructure logistique constitue un handicap majeur n'autorisant pas la mise en place d'une logique d'intégration dans les SC globales. La principale composante de cette infrastructure apparaît au niveau des plateformes logistiques où le Maroc accuse un énorme retard. Le programme marocain de création, à moyen terme, d'un réseau de plateformes logistiques (P2I) va, selon les estimations officielles, permettre la réduction de la part coût logistique dans le PIB de 20 à 17%.

Même les ports<sup>8</sup> ne répondent pas aux normes d'une plateforme logistique pour des raisons relatives au manque d'équipements performants, au déficit organisationnel et au manque d'intégration intermodale (Ministère de l'Economie et des Finances 2008).

Troisièmement, l'économie marocaine est dépourvue d'un métier qui constitue le vecteur essentiel à l'intégration des supply chain. Ce métier est celui des prestataires logistiques (Third Party Logistics : TPL) (Stefansson G. 2006). Le rôle des TPL s'est renforcé durant la dernière décennie au point qu'ils deviennent une équation essentielle dans l'intégration inter-organisationnelle dans les domaines de la logistique et du SCM (Halldorsson A., Skjott-Larsen T. 2006). La majorité des prestataires issus du secteur des transports provient de la branche des transports routiers (Chaw G., Gritta R. 2002).

Dans le cas du Maroc, cette évolution n'a pas eu lieu. En effet, malgré la réforme des transports routiers qui date de 2003, ce secteur n'a pas connu de mutation profonde. Le nombre d'entreprises opérant pour autrui dépasse 24 000, mais 85% de ces entreprises ont un seul véhicule et 7% n'ont aucun véhicule et il n'existe que 3.28% qui possèdent plus de 6 véhicules. Par ailleurs, le parc utilisé par ces entreprises est inadapté au niveau de l'âge : 52% des véhicules ont plus de 10 ans et au niveau de la capacité : 51% des véhicules ont PTC (Poids Total en Charge) inférieur à 8 tonnes et 82% ont un PTC inférieur à 19 tonnes (Ministère de l'Équipement et du Transport 200). Cette structure du parc se traduit par un énorme gaspillage économique parce que l'essentiel du trafic, même celui qui s'effectue sur les moyennes et les grandes distances, est assuré par des véhicules de petit tonnage.

Dans un pareil contexte, il serait difficile d'assister à l'émergence des prestataires logistiques. L'absence d'une offre de prestations logistiques a conduit les entreprises à s'équiper en moyens propres, c'est ainsi que la part du parc destiné au transport pour compte propres représente 55% du parc total. Au moment où les firmes, pour devenir compétitives, externalisent la plupart des activités logistiques pour se centrer sur leur core métier, on remarque, qu'au Maroc, les entreprises internalisent faute d'une offre adéquate. Ce qui remet l'intégration aux supply chains globales à un stade encore inaccessible pour les firmes marocaines.

---

8 Mis à part le port Tanger-Med

## **II.2. Des spécificités culturelles favorables à l'intégration relationnelle : le rôle de la confiance et l'engagement.**

L'analyse du contexte des entreprises Marocaines impliquées dans des relations Supply Chains nécessite la prise en compte de l'influence potentielle du cadre social et culturel dans lequel elles baignent, en se basant sur l'hypothèse sous-jacente d'un encastrement des agents économiques dans leur environnement socioculturel (Granovetter, 1985) et sur l'influence du cadre culturel sur les autres sphères de la réalité socioéconomique.

Le contexte culturel Marocain est considéré comme étant un contexte culturel fort, il a de ce fait intéressé bon nombre de chercheurs en Anthropologie (Clifford Geertz, 1973) et en Management (D'Iribarne, 1979 ; Hofstede, 1994).

Nous nous baserons dans notre réflexion, sur le modèle de la culture Nationale proposé par (Hofstede, 1994) et (Trompenaars, 1994), comme un élément qui influence les bases et les développements de la nature de la confiance développée avec le partenaire, qui impacte la nature de l'engagement développé et qui influence l'intégration relationnelle.

La culture Nationale Marocaine présente un certain nombre de caractéristiques qui seraient favorables à la mise en place réussie d'une intégration relationnelle avec les partenaires.

En effet, Comme le soulignent (Hofstede, 1994 ; Mezouar et Semeriva, 1998 ; Nouiga, 2003 ; Matsumoto, 2006 ; et plus récemment Hmaida, 2010) la culture nationale Marocaine est caractérisée par un fort degré de collectivisme. Dans une culture collectiviste, les relations sont caractérisées par des liens forts et une prédisposition à l'entraide. Les partenaires ont tendance à bâtir des liens affectifs, et la collectivité prend le dessus sur l'individu. L'individu bénéficie de la bienveillance et de la protection du groupe, qui lui doit loyauté en contrepartie. Le processus de développement de la confiance entre partenaires se fait alors sur des bases affectives (Williams, 2001).

Dans la même lignée, comme le soulignent (Hofstede, 1994) et (Nouiga, 2003), la culture Nationale Marocaine est caractérisée par une faible contrôle de l'incertitude. Dans les cultures à faible contrôle de l'incertitude, le comportement des individus est marqué par une grande flexibilité et une adaptation aux nouvelles situations. Les individus croient à la liberté et sont beaucoup plus tolérant face à la différence d'opinions et ne respectent que les règles formelles les plus essentielles. Contrairement aux cultures à fort contrôle de l'incertitude les individus appartenant à une telle culture apparaissent plus flegmatiques, relâchés et contemplatifs (Hofstede et Bond, 1988). Leurs relations avec l'autre sont marquées par la recherche de bienveillance et d'attachement. Ils ne sont pas préoccupés par l'avenir et leurs choix se basent sur l'intuition et l'affectivité.

Le limité/Diffus (le spécifique/Diffus ou encore le degré d'engagement) est une dimension culturelle qui a été proposée par (Trompenaars, 1994), elle signifie le degré de dévoilement de la vie privée aux autres dans une relation d'affaires et son changement selon un contexte public (professionnel) ou privé. Nouiga M. (2003) relève que la culture nationale Marocaine est de nature très diffuse. Dans une culture à dominance diffuse, les membres ne marquent pas

de frontières entre les différents aspects de leur vie, considèrent la vie privée comme liée à la vie professionnelle, et accordent plus d'importance au contact personnel qu'à la relation professionnelle d'où leur recherche de plus d'informations au sujet de la personne avec qui elles traitent et non sur le contrat. Ils considèrent le contrat comme un cadre général et c'est la qualité de la relation qui demeure le seul gage de la réussite des affaires. Pour eux, "lorsque la personne toute entière est impliquée dans une relation d'affaires, un contact réel et personnel s'établit, en plus de la relation limitée qu'entraîne un contrat" (Trompenaars, 1994), on n'est plus alors lié par un contrat, mais avec un contact personnel et humain. Dans ce type de cultures, la confiance a tendance à se développer sur des bases affectives.

Le degré d'Objectivité/ Subjectivité proposé par (Trompenaars, 1994) serait intéressant à étudier dans ce sens. En effet, la culture Nationale Marocaine présente des caractéristiques d'une société très subjective (Nouiga, 2003). Dans les cultures Affectives (Subjectives), les relations d'affaires sont marquées par « toute une gamme d'émotions » (Trompenaars, 1994). Il surenchérit en affirmant que les affectifs admettent les attitudes subjectives, guidées par les sentiments. Dans ce type culturel, l'étalage des émotions est un gage de confiance et d'implication. Le développement de la confiance se développe alors sur des bases affectives.

Enfin, nous évoquons la religiosité comme variable qui nous paraît extrêmement intéressante à étudier dans le contexte Marocain. L'importance de cette dimension culturelle a été inspirée des travaux de (Geertz, 1973 ; Hofstede, 1991 ; Schwartz et Huismans, 1995 ; Scheitle, 2005 ; D'iribarne, 1997) dans le contexte Marocain et des travaux sur la religiosité comme facteur influençant la confiance interpersonnelle de (El akremi et Al, 2007). En effet, la Culture Marocaine est caractérisée par un fort attachement à la religion (D'iribarne, 1997 ; Geertz, 1973). Dans les cultures à forte religiosité, la relation au futur est marquée par un grand déterminisme et une tendance au fatalisme, croyant à satiété en la providence, les membres de cette culture délaissent toute projection au futur qui implique une mobilisation de processus objectifs de prédiction, au profit de considérations abstraites et métaphysiques. De telles cultures demeurent marquées par une forte affectivité dans les relations avec les partenaires, qui se construit autour d'une idéologie, de principes moraux communs et de ressemblance identitaires (Hernandez, 2001). Dans cette culture, le processus de développement de la confiance se base sur des processus affectifs.

Comme nous l'avons présenté, les caractéristiques de la culture nationale Marocaine poussent au développement d'une confiance de nature affective. La confiance affective se réfère à la prédisposition du partenaire à avoir un comportement ouvert vis à vis de l'autre, elle est considérée comme une volonté de faire plus que ce qui est formellement prévu (Sako, 1992). L'essence de la confiance affective relève de pratiques informelles, qui permettent de remplir certaines tâches qui n'ont pas été officiellement prévues par les termes contractuels. La confiance affective est une confiance moins orientée vers les dimensions égoïstes et individualistes contrairement aux autres types de confiance (Boersma et al. 2003).

La confiance affective permet de réduire le risque relationnel perçu, en augmentant la confiance en la bonne intention du partenaire (Das et Teng 1998). Elle est fondée sur un raisonnement selon lequel la confiance croissante facilitera un engagement plus profond entre

les partenaires (Fryxell et al. 2002). Cependant, la confiance affective est soumise à des risques élevés s'il n'y a que quelques interactions auparavant avec le partenaire de la supply chain. Le développement d'une confiance affective permet donc de développer un engagement affectif de la part du partenaire.

L'engagement affectif peut être définie comme l'identification d'une partie dans les valeurs de l'autre avec le développement d'un attachement émotionnel aux objectifs et aux valeurs d'une autre partie, et la volonté de sécuriser la relation (Morgan et Hunt 1994, Wetzels 1998). L'engagement affectif repose sur une volonté durable de poursuivre une relation pour le plaisir (Buchanan, 1974), un sentiment généralisé d'affection (Konovsky & Cropanzano, 1991), ainsi que la loyauté et un sentiment d'appartenance (Jaros et al. 1993, Porter et al. 1974) vers le partenaire d'échange.

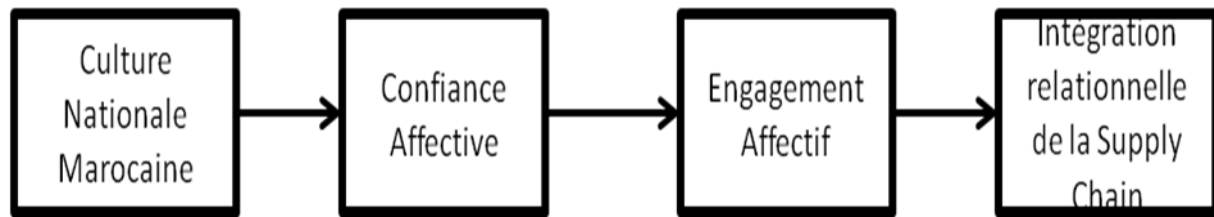
Bien que la confiance et l'engagement soient largement acceptés dans la littérature comme des éléments importants dans les relations inter-organisationnelles, très peu d'études qui lient la confiance et l'engagement comme variables relationnelles à l'intégration des supply chains. Par exemple, Handfield et Bechtel (2002) étudient le rôle de la confiance et la structure des relations dans l'amélioration de la réactivité de la supply chain à partir des données d'un échantillon d'entreprises manufacturières nord-américaines. Les résultats ont démontré que le développement de la confiance dans la relation facilite la réactivité fournisseur, même si les acheteurs ne possèdent pas un grand contrôle sur leurs fournisseurs. Entre-temps, l'engagement affectif permet aux partenaires de s'intégrer dans les processus commerciaux de leurs clients principaux et permet de les lier aux objectifs fixés (Morgan & Hunt 1994, Chen & Paulaj 2004).

Le développement d'une confiance puis un engagement affectif permet de favoriser le développement d'une intégration relationnelle de la supply chain. En effet, L'intégration relationnelle, correspond au développement d'actions de collaboration de partage d'information, de risques, des récompenses... au sein d'interfaces partagées, la communication paraît alors primordial pour développer une « osmose relationnelle et culturelle » (Baratt, 2004). Une osmose qui ne pourrait être atteinte sans un investissement émotionnel dans la relation de confiance manifestant une attention sincère et particulière au bien-être des autres (McAllister, 1995), un investissement qui porte une attention particulière aux attributs relationnels et sociaux de la relation plutôt que des attributs instrumentaux (Williams, 2001).

Dans la même lignée, (Yeung et Al, 2004) ainsi que (Baofeng, 2007) ont testé empiriquement un modèle auprès d'entreprises manufacturières en Chine, qui leur a permis de dégager l'importance de la confiance affective et de l'engagement affectif dans l'intégration relationnelle de la Supply Chain.

Nous soutenons donc l'idée selon laquelle, les caractéristiques de la culture Nationale Marocaine permettent de développer une confiance affective et un engagement affectif qui permettent une intégration relationnelle dans la supply chain.

La figure suivante permet de résumer ces relations :



### **Conclusion :**

Dans ce papier nous avons essayé de mettre en perspectives les possibilités d'intégration des entreprises Marocaines aux Supply Chains globales, compte tenu des caractéristiques de leurs contextes culturels, managérial, et Macro-logistique.

Nous avons relevés durant la confrontation de la littérature aux données auxquelles nous nous disposons, un contexte managérial et macro-logistique défavorable à l'intégration opérationnelle des entreprises Marocaines. Néanmoins, le contexte de la culture Nationale pourrait présenter des caractéristiques favorables à l'intégration relationnelle des entreprises Marocaines à leurs partenaires.

A l'issue de ces perspectives relevées, nous nous pencherons durant nos prochains travaux sur la construction d'un modèle théorique, qui sera confronté à un terrain spécifique, qui connaît un réel développement au Maroc, et un développement des pratiques d'intégration, qui est celui des équipementiers Automobiles.



## Bibliographie :

- Adam-Ledunois S., Renault S. (2004), *De la proximité à l'intégration des fournisseurs – Le cas de l'industrie automobile*, Actes des XVIIe Journées Nationales des IAE, Lyon, septembre, pp. 1-14
- Anderson J. C., Hikansson H., and Johanson J. (1994), Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58, pp.1-15.
- Arndt, S. and Kierzkowski, H. (eds) (2001), *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*, Oxford: Oxford University Press.
- Arvis J.F, Raballand G., Marteau J-F. (2007), *The cost of being landlocked: logistics costs and supply chain reliability*, Policy Research Working Paper 4258. World Bank, Washington, D.C.
- Arvis J-F. et Alii (2007), *Connecting to Compete. Trade Logistics in the Global Economy : The Logistics Performance Index and its Indicators*, World Bank, Washington.
- Badaracco, J.L. (1991), *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 129-146.
- Bagchi P., et Skjott-Larsen T. (2002), Integration of information technology and organizations in a supply chain, *International Journal of Logistics Management*, vol. 14, n° 1
- Banque Mondiale, Ministère de l'Équipement et du transport (2006), *La logistique du commerce et la compétitivité du Maroc*, Rapport. [www.mtpnet.gov.ma/Morocco.sa](http://www.mtpnet.gov.ma/Morocco.sa)
- Baofeng, H. (2005), *Supply Chain Integration and Relationship Management*, University of Hong Kong.
- Baratt M. (2004), "Understanding the meaning of collaboration in the supply chain", *Supply Chain Management An International Journal*, vol. 9, n° 1, p. 30-42.
- Bask A., Juga J.( 2001), Semi-integrated supply chains: towards the new era of supply chain management", *International Journal of Logistics : Research and Applications*, vol. 4, n° 2, , p. 137-152.
- Bechtel, C.; Jayaram, J.,(1997), Supply Chain Management: A Strategic Perspective, *International Journal of Logistics Management*, vol. 8, n° 1, p. 15-34.
- Bennett, J.L. (1996), *Building Relationships for Technology Transfer*, Communications of the ACM (39:9), September, pp. 35-36.
- Boersma M. F., Buckley P. J. and Ghauri P. N. (2003), "Trust in International Joint Venture relationships," *Journal of Business Research*, Vol. 56, N°12, pp.1031-42.
- Bowersox D. J. and Morash E. A. (1989), "The Integration of Marketing Flows in Channels of Distribution," *European Journal of Marketing*, Vol.23, N°20, pp. 58- 67.
- Bowersox D.J. and Closs D.C. (1996), *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*", McGraw-Hill Series in Marketing, New York: The McGraw-Hill Companies.
- Bowersox D.J.; Closs D.C; And Stank.T (1999), *"21st Century logistics: Making Supply Chain Intergation a reality*, Council of logistics Management, Oak brook (IL).
- Bowersox, D.J., D.J. Closs and T.P. Stank. (2000), "Ten Mega-Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics," *Journal of Business Logistics*, Vol.21, N°2, pp. 1-16.
- Buchanan B., (1974), Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization," *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.533-546.

Burgelman R. A. and Doz Y. L. (2001), "The Power of Strategic Integration," *MIT Sloan Management Review*, Vol.42, N°3, pp. 28 -38.

Busbin J.W., Johnson J.T, DeConinck J. (2008), The Evolution of Sustainable Competitive Advantage: From Value Chain to Modular Outsource Networking, *Competition Forum*, Vol.6, N°1.

Chaw G., gritta R.. (2002), *The North American logistics service industry*, 4° RIRL, Marseille

Chen H, Daugherty P.J., Roath A.S. (2009), Defining and Operationalizing Supply Chain Process Integration, *Journal of Business Logistics*, Vol. 30, N°1.

Chen I. J. and Paulraj A. (2004), "Understanding Supply Chain Management: Critical Research and a Theoretical Framework," *International Journal of Production Research*, Vol.42, N°1, pp. 131- 63.

Christopher M. (1997), "Marketing Logistics", Butterworth Heinemann.

Christopher M. (2005), "Logistics and supply chain management", Prentice Hall, London.

CNUCED (2006), *Le rôle des chaînes de valeur mondiales dans le renforcement des capacités productives nationales*, Nations Unies, TD/B/COM.3/79, Genève.

CNUCED (2008), *Logistique commerciale et chaînes de valeur mondiales*, Nations Unies, TD/B/COM.3/84, Genève.

Cooper M.C., Lambert D.M. and Pagh J.D. (1997), "Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No.1, pp. 1-14.

D'iribarne Ph. (1997), "Les ressources imprévues d'une culture : Une entreprise « excellente » à Casablanca", in Ph. D'Iribarne, A. Henry, J. P. Segal, S. Chevrier et T. Globokar (1997), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*. Editions du Seuil. Paris.

Das T.K., Teng R.S. (1998) "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, Vol.23, N°3, p.491-512.

Dicken, P. (2003), *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, 4th edition, London: Sage.

Drôgue C., Jayaram J., Vickery S. (2000) "The ability to minimize the timing of new product development and introduction: an examination of antecedent factors in the North American automobile supplier industry". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17, n° 1, pp. 24-40.

El Akremi A. ; Ikram Nasr M. ; Sassi N.; (2007), " Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu du travail : Analyse comparative entre la France et la Tunisie, 18ème Congrès annuel de l'Association francophone de gestion des ressources Humaine (AGRH), 19-20 septembre, Fribourg (Suisse).

Fabbe-Costes N. (2007), "La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile" in Paché & Spalanzani, *La Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques* », 19-43.

Feenstra R. C. 1998), Integration of trade and disintegration of production in the global economy, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol.12, N° 4.

Frohlich M. T. and Westbrook R.(2001), "Arcs of Integration: an International Study of Supply Chain Strategies," *Journal of Operations Management*, 19, pp.185-200.

Fryxell G, Dooley R. and Vryza M.(2002), "After the Ink Dries: The Interaction of Trust and Control in US-based International Joint Ventures," *Journal of Management Studies*, 39(6), pp. 865-86.

- Ganesan, S. (1994), « Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, pp. 1-19.
- Geertz C. (1973), "La religion comme système culturel", in *The interpretation of cultures*, Paris, Gallimard.
- Gereffi G, Sturgeon T. et Humphrey J. (2005), *The Governance of Global Value Chains*, *Review of International Political Economy*, Vol. 12, N° 1.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, Vol.12, N°1.
- Gereffi G., Memedovic O. (2003), *The global apparel value chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, UNIDO, Vienna.
- Golicic S., Fogg J., Mentzer J. (2003) Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure. *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, n° 1, pp. 57-75.
- Granovetter M., (1985), "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, 3, November,
- Grossman G.M. Helpman E. (2005), Outsourcing in a Global Economy, *The Review of Economic Studies*, Vol.72, N°250.
- Halldorsson A., Skjott-Larsen T. (2006), Dynamics of relationship governance in TPL arrangements: a dyadic perspective, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, No. 7.
- Hamel, G.(1991), "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal* (12), pp. 83-103.
- Hammer, M. (1990), "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate," *Harvard Business Review*, (July - August), 4, pp. 104 – 112.
- Handfield, R. B. and Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness, *Industrial Marketing Management*, 31 (2002) 367- 382.
- Hmaida J, (2010), « L'impact de la conception de soi sur la catégorisation des marques », *Congrès AFM 2010*. Le Mans.
- Hofstede G. (1991), "Cultures and Organizations: Software of the Mind", Cambridge: University Press.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations, Software of the mind*.
- Hofstede, G. and M. H. Bond (1988). "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth." *Organizational Dynamics* 16(4): 5-21.
- Holmberg S. (2000), "A Systems Perspective on Supply Chain Measurements," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.30, N°10, pp. 847.
- Houssaini A. (2009), *Supply Chain Management et Globalisation des Chaînes de Valeurs: La place du Maroc*, Colloque, Logistiqua 2009, Université Qadi Ayyad, EST, Asfi
- Humphrey J., Schmitz H. (2001), Governance in Global Value Chains, *Institute of Development Studies, IDS Bulletin*, Vol.32, N°3.
- Humphrey J., Schmitz H. (2002), *Developing Country Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains*, INEF Report, No. 61, Duisburg: University of Duisburg.

- Jahre M., Fabbe-Costes N.(2005), "Adaptation and adaptability in logistics networks", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol.8, n°2, Taylor & Francis ed. ISSN 1367- 5567, juin, p.143-157.
- Jaros S.J., Jermier J.M., Koehler J.W. and Sincich T., (1993), "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models," *Academy of Management Journal*, Vol.36, N°5, pp.951-95.
- Johnson J. L. (1999), "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset," *Journal of Academy of Marketing Sciences*, Vol.27, N°1 pp.4-18.
- Konovsky M.A. and Cropanzano R. (1991), "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, N°5, pp. 698-707.
- Kothandaraman P., Wilson D. (2001), The future on compétition : value-creating networks, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, N° 4.
- Lambert D, Cooper M, Pagh J. (1998), "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", *International Journal of Logistics Management*, Vol.9, N°2, pp 1-19.
- Lassar W. and Zinn W. (1995), "Informal channel relationships in logistics", *Journal of Business Logistics*, Vol. 16 No.1, pp.81-106.
- Lee et Whang, (2000), "Information sharing in a supply chain", *International Journal of Technology Management*, Volume 20, Numbers 3-4 / 373 – 387.
- Matsumoto D. (1989), Culture influences on the perception of emotion, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20, 92-105.
- McAllister, D.J. (1995), «Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisation », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°1, p. 24-59.
- Mentzer J.T., DeWitt W., Keebler J.S., Min S., Nix NW., Smith CD., Zacharia ZG. (2001), "Defining Supply Chain Management", *Journal Of Business Logistics*, Vol.22, No. 2.
- Mezouar, Semeriva (1998), « *Managers et changement au Maroc* », Edition CRD, Casablanca.
- Ministère de l'Economie et des Finances (2008), *La logistique du commerce au Maroc : Etat des lieux et pistes de développement*, Rapport, <http://www.finances.gov.ma/depf/depf.htm>
- Ministère de l'Equipeement et des Transports (2009), *Stratégie Nationale de Développement de la Compétitivité Logistique*, Rapport, Synthèse du Contrat-Programme 2010-2015,Rabat.
- Ministère de l'Equipeement et du Transport (2008), *Réforme du secteur de transport routier de marchandises Evaluation de la mise en œuvre des dispositions de la loi 16-99*, Mars 2003 – Mars 2007, <http://www.mtpnet.gov.ma/>
- Morgan, R.M. et Hunt, S.D. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.
- Morrison A., Pietrobelli C., Rabellotti R. (2007), *Global Value Chains and Technological Capacities: A Framework to Study Industrial Innovation in Developing Countries*, UNCTAD, Palais des Nations, Geneva.
- Naylor J. B., Naim M. M., and Berry D. (1999), "Leagility: Integrating the Lean and Agile Manufacturing Paradigms in the Total Supply Chain," *International Journal of Production Economics*,

62, pp. 107 -18.

Nouiga M, (2003), « *La conduite de changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Un essai de modélisation systémique et application à l'entreprise Marocaine.*» Thèse de doctorat en Génie industriel à l'ENSAM de Paris.

p. 89-108.

Pietrobelli C. (1997), On the Theory of Technological Capabilities and Developing Countries' Dynamic Comparative Advantage in Manufactures, *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*, Vol.XLIV, No.2, June.

Porter L., Steers R., Mowday R. and Boulian P. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-9.

Roth M. A., Wolfson D. C., Kleewein J. C., Nelin C. J. (2002), "Information Integration: A New Generation of Information Technology," *IBM Systems Journal*, Vol.41, N°4, pp. 563 - 77.

Sako M. (1992), *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge Univ. Press, Cambridge.

Scapens R, (1998), "SAP: Integrated information systems and the implications for management accountants", *Management Accounting*, Vol 76, No 8, PP 46-8.

Schwartz S., Huismans S. (1995), « Value priorities and religiosity in four western Religions », *Social Psychology Quarterly*, vol. 58, n°2, p 88-107.

Shamkarmahesh M.N, Ford J.B, et Latour M.T (2003), "*Cultural Dimensions of Switching Behavior in Importer-Exporter Relationships*", *Academy of Marketing Science Review*.

Stank T. P., Keller S.B., and Closs D. J. (2001), "Performance Benefits of Supply Chain Integration," *Transportation Journal*, Vol.41, N°2, pp.31-46.

Stefansson G. (2006), Collaborative logistics management and the role of third-party service providers, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, N° 2.

Stevens, G. C. (1989), "Integrating the Supply Chain," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 19(8), pp. 3 – 8.

Thorelli, H. (1986) 'Networks: between markets and hierarchies', *Strategic Management Journal*, Vol.7, N°1.

Towill D. R. and McCullen P. (1999), "The Impact of Agile Manufacturing on Supply Chain Dynamics," *The International Journal of Logistics Management*, Vol.10, N°1, pp. 83 - 96.

Trompenaars F. (1994). "*Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*". Chicago: Irwin.

Webster F. E., Jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56, pp.1-17.

Wetzels Martin, Ko de Ruyter, Marcel van Birgelen (1998), "Marketing Service Relationships: the Role of Commitment," *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.13, N°4/5, pp.406.

Williams M., (2001), « In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development», *Academy of Management Review*, vol. 26, n°3, p. 377-396.

Yeung J., Zhao X., Yeung T., (2004), “A Review of Trust, Relationship Commitment and Supply Chain Integration” IMS Conference. Jun 1.

Zailani, S. and Rajagopal, P. (2005), “Supply chain integration and performance: US versus East Asian companies”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10 No. 5, pp. 379-93.